

Planejamento Estratégico e Atividade Jurisdicional na Comarca de Bequimão: Estudo de Caso

Autora: Michelle Amorim Sancho Souza Diniz

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da adoção do planejamento estratégico para a comarca de Bequimão como uma eficiente ferramenta de gestão. Assim, foram adotados elementos da Administração, como o modelo SWOT e o ciclo PDCA, a fim de desenvolver e executar o planejamento estratégico para essa unidade durante os anos de 2017 e 2018. Fomentou-se, então, uma gestão compartilhada para a diminuição do acervo ativo, dos feitos pendentes de sentença e dos processos conclusos há mais de 100 (cem) dias. Então, a técnica de pesquisa utilizada foi bibliográfica, com enfoque nos dados apresentados pelos variados sistemas adotados no Tribunal de Justiça. Obteve-se uma melhoria significativa das taxas de julgamento e de baixa, ao reforçar a necessidade de um planejamento específico para cada comarca.

Palavras-Chave: Gestão Judiciária; Planejamento Estratégico; Administração Judicial

Introdução

A ideia de gestão no Poder Judiciário surge como uma necessidade frente à consagração da eficiência na Administração Pública. Assim, o escopo do presente artigo é demonstrar, diante da realidade da comarca de Bequimão, que o planejamento estratégico, mediante a utilização de conceitos próprios da Administração, é imprescindível para uma boa gestão judiciária.

Realizou-se uma análise dos dados constantes nos sistemas do Tribunal de Justiça, quando da titularização na comarca, para fins de elaboração do planejamento estratégico para o ano de 2017.

Posteriormente, no ano de 2018, foi executado um segundo planejamento a fim de maximizar a gestão judiciária nessa unidade. Esses dados, portanto, são trazidos ao longo do relatório técnico apresentado.

1. Dos dados populacionais, econômicos e sociais da comarca de Bequimão

Inicialmente, a comarca de Bequimão, localizada no Estado do Maranhão, foi criada por meio da Lei Complementar nº 14, de 17 de dezembro de 1991 (Código de Divisão e Organização Judiciária do Maranhão), tendo sido desmembrada da comarca de Pinheiro, ao englobar as cidades de Bequimão (sede) e de Peri Mirim (termo judiciário).

No entanto, somente em junho do ano de 1995 houve a instalação da unidade jurisdicional. Em outubro do ano de 2017, devido à necessidade de reestruturação das zonas eleitorais no Estado do Maranhão, instalou-se na cidade de Bequimão a 111ª Zona Eleitoral, que passou a contemplar as duas cidades acima mencionadas. Ainda, de acordo com o Provimento nº 43, de 13 de dezembro de 2018, oriundo da Corregedoria-Geral da Justiça, as

comarcas do Estado do Maranhão são divididas em 11 (onze) polos – Bacabal, Balsas, Chapadinha, Imperatriz, Pinheiro, Barra do Corda, Santa Inês e São João dos Patos –, sendo a comarca de Bequimão, a qual é de vara única, pertencente ao polo de Pinheiroⁱ, na região da Baixada Maranhense.

A distância da sede da unidade jurisdicional até a cidade de São Luís, capital do Estado do Maranhão, é de 75 (setenta e cinco) quilômetros, via *ferry boat*, ou 368 (trezentos e sessenta e oito quilômetros), via estradaⁱⁱ.

Assim, segundo dados do censo realizado no ano de 2010, a cidade de Bequimãoⁱⁱⁱ contava com 20.344 (vinte mil trezentos e quarenta e quatro) habitantes e a cidade de Peri Mirim^{iv}, com 13.803 (treze mil oitocentos e três) habitantes. Desse total, 34.147 (trinta e quatro mil cento e quarenta e sete) habitantes, 28.874 (vinte e oito mil oitocentos e setenta e quatro) são eleitores, consoante informações disponibilizadas pelo Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Maranhão relativas ao mês de novembro do ano de 2018^v, sendo 17.430 (dezesete mil quatrocentos e trinta) eleitores, pertencentes à cidade de Bequimão e 11.444 (onze mil quatrocentos e quarenta e quatro) da cidade de Peri Mirim.

Quanto aos aspectos econômicos, as cidades de Bequimão e Peri Mirim são direcionadas, sobretudo, para o desenvolvimento da agricultura familiar, em que há o cultivo para a subsistência, e a pesca, devido à extensa faixa de água que cobre os municípios. Não há, portanto, o desenvolvimento de atividade industrial e os estabelecimentos comerciais são destinados ao abastecimento local de gêneros alimentícios que não são cultivados pela comunidade. Em virtude dessa situação, ocorre uma grande procura pelo preenchimento dos cargos públicos. Por isso que na unidade jurisdicional há uma excessiva litigância contra, principalmente, o Poder Público Municipal, ao demandar a necessidade de desenvolvimento de uma estratégia específica para o deslinde dessas ações tanto na seara individual quanto na seara coletiva. Existem, ainda, 3.045 (três mil e quarenta e cinco) aposentados em Bequimão, o que corresponde a aproximadamente quase 15% (quinze) por cento da população. Em Peri Mirim, esse quantitativo é de 1.115 (um mil cento e quinze) pessoas, o que corresponde a 8% (oito por cento), conforme dados fornecidos pela Secretaria Federal de Previdência do Ministério da Economia para o ano de 2017^{vi}.

Atrelado a isso, o acesso à justiça, principalmente em relação à primeira onda^{vii}, de acordo com o artigo 5º, XXXV, Constituição Federal (CF), ainda se mostra limitado, porque não há Defensoria Pública na comarca de Bequimão, bem como, desde setembro do ano de 2017, não há, igualmente, Delegado de Polícia Titular, o que dificulta, sobremaneira, o trâmite regular de autos de prisão em flagrante, de inquéritos policiais e processos afetos à violência doméstica contra a mulher. Nesse contexto, avultam as demandas de competência da Lei dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais como reflexos da economia voltada para a subsistência.

Por não ser sede de vara do juízo federal, a unidade jurisdicional, ainda, congrega a competência delegada, prevista no artigo 109, § 3º, CF, fato esse que, devido à ausência de um Procuradoria Federal na região de Pinheiro, por exemplo, ocasiona a morosidade do feito. No termo judiciário, que dista em torno de 25 (vinte e cinco) quilômetros da sede da comarca, não existe local de atendimento para o desenvolvimento da prestação jurisdicional, fazendo com o que morador daquela cidade, a fim de solucionar qualquer querela judicial, tenha que, necessariamente, deslocar-se até a cidade de Bequimão, pois não foi implementado o processo eletrônico na comarca. Para arrematar, não há uma unidade do Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) em ambas as cidades ou em local próximo que possa atender as

demandas de Direito do Consumidor e as prefeituras municipais não são dotadas de ouvidorias, capazes de solucionar as querelas administrativas do cotidiano dos cidadãos.

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Estado do Maranhão, referente ao ano de 2010, foi de 0,639, ocupando o 26º (vigésimo sexto) lugar na classificação que contempla os 27 (vinte e sete) Estados da federação, além do Distrito Federal^{viii}. Os municípios de Bequimão e Peri Mirim, respectivamente, apresentaram como índices 0,601^{ix} e 0,599^x, o que demonstra como o baixo desenvolvimento econômico tem reflexos significados nas áreas de saúde, educação, meio ambiente e nas demandas judiciais.

Feito o arcabouço dos principais dados populacionais, econômicos e sociais da comarca de Bequimão, delimita-se, no tópico seguinte, o conceito de planejamento estratégico para as unidades jurisdicionais com enfoque em uma gestão eficiente na solução das demandas que são ajuizadas.

2. Do conceito de planejamento estratégico nas unidades jurisdicionais do Poder Judiciário

Por que planejar? Para que planejar? Como planejar? Para quem planejar?

Inicia-se, então, o tópico com alguns questionamentos, pois a função jurisdicional, na teoria da separação dos poderes, assume como papel precípua o de julgar os casos com a força da coisa julgada (artigo 2º c/c artigo 5º, XXXVI, CF). Na verdade, quando se imagina um juiz, tem-se, quase automaticamente, menção a uma sentença ou decisão a ser prolatada. Parecem ser afastados dos Fóruns os elementos básicos de uma boa administração, já que o Poder Judiciário estaria afeto, tão-somente, a julgar, a despeito de fazer parte do sistema de justiça.

O sistema de justiça, segundo explica Maria Tereza Sadek (2010), é muito mais amplo que o Poder Judiciário, pois envolve diversos agentes, como os delegados de polícia, ministério público, servidores atuantes no cartório, os advogados, sejam constituídos ou não e, por fim, os magistrados. Arelado a isso, é um sistema multinível que demanda, necessariamente, diálogos institucionais (BOCHENEK, 2018, p. 152), notadamente quando há a necessária discussão acerca da concretização de políticas públicas por meio de ações civis públicas.

No entanto, atualmente, como explicam Carlos Haddad e Luís Pedrosa (2017), na esfera judicial, “julgar é importante, gerir é preciso”, porque “gerir não se trata apenas de maximizar eficácia ou produtividade. Gerir é verdadeiramente uma condição *sine qua non* da realização da justiça”; logo se mostra a importância de serem colocados no cotidiano judicial elementos da gestão eficiente no ambiente do Poder Judiciário, e não somente no Poder Executivo ou até mesmo Poder Legislativo.

Assim, destaca-se que o ato de planejar é inerente à função jurisdicional, uma vez que as demandas são crescentes e cada vez mais complexas, bem como as soluções nos processos, de maneira contemporânea à lesão ou ameaça ao direito – celeridade processual (artigo 5º, LXXV, CF) –, são dadas pelos juízes. Caso não haja planejamento, a tendência é abarrotar a unidade de feitos judiciais, acarretando a insatisfação do magistrado e da equipe, bem como o predomínio do sentimento de impotência na realização da justiça.

A gestão de uma unidade jurisdicional, seja especializada ou não, seja de um município pequeno ou não, possui como função quatro postulados: a) planejamento; b) organização; c) direção e d) controle (BOCHENEK, 2018, p. 74), com o objetivo de tornar, em

suma, a prestação jurisdicional mais célere e justa. Quanto a esses objetivos, os quais serão detalhados mais a frente no contexto da comarca de Bequimão, eles podem se relacionar à baixa do acervo processual, à diminuição de conclusos há mais de 100 (cem) dias, ao cumprimento das metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), principalmente, dentre outros que a unidade jurisdicional, por meio de todos que a compõe, identifique como prioritários.

Dessa forma, planejar significa afirmar que a unidade jurisdicional deve, além de conhecer os seus pontos fortes e fracos, antever-se aos obstáculos que, porventura, ocorram para quando da consecução de objetivos indicados pela equipe e pelo magistrado.

Nesse sentido, para planejar, é preciso elaborar um diagnóstico inicial da unidade jurisdicional com o auxílio do modelo SWOT. Esse modelo, cuja sigla traduzida se relaciona à identificação dos pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*), das oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), é relevante para demonstrar a existência do que realmente compromete uma boa administração judicial e demonstra as maneiras pelas quais é possível alcançar os objetivos propostos para determinada unidade jurisdicional. É imprescindível que a gestão judiciária seja direcionada aos resultados/objetivos, mediante a identificação de metas anuais, por exemplo, e, para que se alcance esses resultados, torna-se necessário conhecer a realidade da unidade jurisdicional, inclusive suas limitações, a fim de maximizar os pontos fortes da unidade, por meio da adoção de estratégias nítidas e reais, com prazos determinados para cumprimento e conseqüências com o objetivo a ser alcançado.

A elaboração da estratégia para alcançar a meta estabelecida, portanto, deve considerar aquilo que se almeja na unidade jurisdicional – diminuição de 200 (duzentos) processos conclusos há mais de 100 (cem) dias durante o ano – e adoção do ciclo PDCA (*plan – do – check – act*), isto é, planejar, executar, verificar e ajustar.

Para ALTOUNIAN, SOUZA e LAPA (2017, p. 44), a essência do ciclo PDCA é estruturar as ações da organização de modo a aumentar o cumprimento dos resultados por intermédio do estabelecimento de planos de organização sincronizada com a capacidade da unidade jurisdicional para a consecução do objetivo no prazo assinalado. A importância, então, da gestão compartilhada e das reuniões periódicas surgem nesse ambiente de constante ajuste da equipe para convergir com o objetivo a ser atingido e elaborar, conseqüentemente, o planejamento estratégico da unidade, o qual pode ser compreendido como o conjunto de ações destinado à concretização do objetivo proposto, no qual há a descrição das estratégias utilizadas e o prazo para a concretização das metas.

Ao seguir essa noção, o CNJ, por meio da Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014, estabeleceu o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário para os anos de 2015 a 2020, ao trazer, então, a ideia de gestão para o âmbito da atividade jurisdicional. Essa determinação foi levada em conta para a elaboração do planejamento estratégico para os anos de 2017 e 2018 na comarca de Bequimão, atrelada à necessidade de desenvolver um planejamento específico para a unidade jurisdicional com o intuito de obter uma gestão eficiente à frente do Poder Judiciário local, como se observará no tópico adiante.

3. Do desenvolvimento e da execução do planejamento estratégico para os anos de 2017 e 2018 na comarca de Bequimão com enfoque na gestão eficiente do Poder Judiciário

Ao se assumir a titularidade de uma comarca, deve-se conhecer, primeiramente, os dados processuais mais relevantes daquela unidade jurisdicional – quantidade da distribuição média anual do acervo ativo, do acervo em tramitação (feitos pendentes de sentença), de

conclusos há mais de 100 (cem) dias, a quantidade de servidores e as atribuições de cada um na unidade, os feitos parados na Secretaria há mais de 100 (cem) dias e a quantidade de júris a serem realizados –, já que haverá uma mudança de rotina tanto para o recém-titular da vara quanto para os servidores ali atuantes, devido ao fato de não haver, infelizmente, na estrutura organizacional do Poder Judiciário uma rotina específica para a gestão por processos no âmbito da Secretaria e para a condução dos feitos, a não ser as próprias normas processuais vigentes que são insuficientes para a rotina cartorária.

No caso do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, essas informações estão disponíveis por meio do Sistemas ThemisPG, Jurisconsult, TermoJuris e Promeritus, e, em análise do Relatório da Correição Geral Ordinária, ocorrida entre os dias 16 e 20 de maio de 2016, foi constatado, quando da titularidade em novembro de 2016 na comarca de Bequimão que:

Marco temporal	Acervo ativo	Acervo em tramitação	Quantidade de processos conclusos há mais de 100 dias	Quantidade de processos da competência do Tribunal do Júri	Quantidade de expedientes	Distribuição
Abr.2016	4.610 Taxa de Baixa: 92,74%	Não foram retirados esses dados, mas somente da T. Julgamento.: 82,05%	1.491	135	4.915 20.482: total de expedientes cumpridos até mai/2016.	366 processos distribuídos entre jan.2016 a abr.2016.

Nesse sentido, todos esses dados iniciais precisavam ser repassados a todos aqueles que são partes integrantes do sistema de justiça, principalmente aos servidores atuantes na comarca, para fomentar, desde o primeiro momento, os diálogos institucionais e solucionar, futuramente, as demandas mais recorrentes.

Assim, antes da titularização, no mês de outubro de 2016, todos esses dados foram informados, por meio do correio eletrônico, aos servidores públicos da comarca de Bequimão, bem como um questionário para que indicassem os problemas encontrados na unidade e possíveis maneiras de resolvê-los, com base no modelo SWOT. Iniciou-se, então, a ideia de uma gestão compartilhada entre servidores e magistrada para a elaboração do primeiro planejamento estratégico da comarca de Bequimão, o qual foi executado ao longo do ano de 2017 e elaborado ao final da correição extraordinária ocorrida nos meses de novembro a dezembro do ano de 2016.

Constatou-se, nesse primeiro momento, os seguintes entraves para uma boa prestação jurisdicional: 1. excesso de processos a serem cumpridos pelos servidores públicos, ocasionado pelo crescente acervo ativo; 2. dificuldades quanto ao manuseio dos Sistemas utilizados pelo TJMA; 3. falta de valorização do servidor; 4. falta de localização dos processos e 5. quantitativo excessivo de audiências remarçadas. A equipe consentiu que necessitava de um novo modelo de organização, que considerasse esses pontos fracos para a melhoria do desenvolvimento da rotina da Secretaria Judicial e reforçasse os laços de comprometimento entre todos, principalmente porque grande parte dos servidores públicos eram residentes nas cidades de Bequimão e Peri Mirim.

Diante disso, foi proposta uma nova forma de organização dos espaços físicos do Fórum, pois a sala onde se localizavam os processos atinentes aos Juizados Especiais Cíveis e Criminais migrou para o salão da secretaria. Nesta sala, foi instituído um espaço para os advogados militantes na região, o que evitou, de pronto, que eles se aglomerassem no corredor,

no balcão de atendimento ou até mesmo na Secretaria Judicial, fato que gerava uma tensão entre os servidores e as partes.

Atualmente o Fórum Desembargador Alcebíades Vieira Chaves^{xi}, o qual anteriormente era uma residência de um único andar, possui um espaço destinado exclusivamente ao atendimento das partes, uma sala da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), uma sala para a assessoria, uma sala para a magistrada, uma sala de audiências e um salão para a secretaria, bem como acessibilidade e banheiros, masculino e feminino, igualmente adaptados.

Além disso, passou-se a adotar a sistemática de dígitos para o cumprimento dos feitos em vez da sistemática por matéria – nessa forma de divisão das tarefas da secretaria, um único funcionário era responsável por cada ramo do Direito (Cível, Penal, Família, Fazenda Pública, Juizados Especiais). Tal forma dificultava bastante o cumprimento, uma vez que, caso o servidor faltasse, por exemplo, não havia na estrutura um outro que pudesse realizar o trabalho. Com a nova sistemática, cada servidor passaria a ser responsável por cumprir de 01 (um) a 02 (dois) dígitos, a depender da sua carga horária de trabalho, previamente estabelecida e tomando-se por base o último número do processo como maneira de, além de permitir que todos os servidores tenham conhecimento dos variados procedimentos existentes no ordenamento jurídico brasileiro, localizar mais facilmente os processos e atribuir a responsabilidade para o cumprimento do feito a cada um que desenvolve as suas atividades na comarca de Bequimão. Criou-se, também, a figura do “colega substituto”: em caso de férias, afastamentos, licenças e faltas, cada servidor dos quadros possui alguém que o substitua, por isso a escala de férias, inclusive da magistrada e da assessora, é antecipadamente compartilhada no grupo de *whatsapp*, instituído para facilitar a comunicação, a fim de que todos tenham conhecimento das ausências e possam programar, por exemplo, a pauta de audiências.

Assim, essa forma de organização tem sido bastante exitosa, pois entre os anos de 2016 a 2018 houve o aumento crescente do número de expedientes produzidos pela Secretaria Judicial, consoante o quadro abaixo:

Mês de Outubro/2016	Mês de Novembro/2016 (implantação da sistemática por dígitos)	Total de expedientes produzidos no ano de 2016	Total de expedientes produzidos no ano de 2017	Total de expedientes produzidos no ano de 2018
2.669	4.040 (Aumento de 1.371 expedientes em relação ao mês anterior)	48.805	58.062 (Aumento de 9.507 expedientes entre os anos de 2016 e 2017)	70.752 (Aumento de 12.690 expedientes entre os anos de 2017 e 2018)

Outro aspecto que se destaca para a otimização da gestão no âmbito da Secretaria Judicial é o direcionamento, sobretudo, nos processos atinentes aos Juizados Especiais Cíveis, das intimações em nome dos advogados constituídos, e não da parte autora, uma vez que era costumeira a prática de intimar tanto o patrono quanto pessoalmente o requerente para comparecer à audiência, descrita no artigo 16, Lei nº 9.099/1995, o que demandava acúmulo de cumprimento junto às Oficialas de Justiça. Arelado a isso, nos termos do artigo 19, Lei nº 9.099/1995, adotou-se a utilização de intimação por envio de mensagem de texto, quando solicitado pela parte. Deu-se primazia, ainda, de acordo com o artigo 274, Novo Código de Processo Civil (NCPC), às intimações realizadas pelos correios e em cartório.

Quanto às transações penais, convencionou-se entre as Delegacias de Polícia de Bequimão e de Peri Mirim e o Ministério Público a realização de 08 (oito) audiências, toda terça-feira do mês. As partes, então, já saíam intimadas para o ato do estabelecimento policial

e a comunicação ao Poder Judiciário seria feita por meio do *GoogleAgenda*, sistema que, inclusive, é divulgado com todo o sistema de justiça como forma de compartilhar a pauta de audiências e evitar redesignações desnecessárias. Nesse sentido, os autos do Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO), ao serem distribuídos, por ato ordinatório, já são remetidos ao Ministério Público para o oferecimento de proposta de transação penal, se for o caso, a fim de agilizar o momento da audiência.

Passou-se a se fomentar a utilização dos atos ordinatórios^{xiii} com o objetivo de evitar que o processo retornasse ao Gabinete pendente de providências que já poderiam ter sido adotadas.

Por fim, há, igualmente, reuniões mensais com toda a equipe em data previamente divulgada no planejamento estratégico, com o objetivo de verificar o ciclo do PDCA para cada objetivo almejado para o ano, bem como consultar a equipe acerca das dificuldades encontradas no cumprimento das metas estabelecidas e corrigir, se necessário, a estratégia adotada, uma vez que, mensalmente, são divulgados a todos os resultados do planejamento estratégico.

Já, no Gabinete, a Correição Ordinária, ocorrida em maio do ano de 2016, apontou uma elevada quantidade de feitos conclusos há mais de 100 (cem) dias – 1.491 (um mil quatrocentos e noventa e um) processos – e uma elevada taxa de julgamento (82,05%). No mesmo sentido, a correição realizada, a título de titularização, nos meses de novembro e dezembro do ano de 2016, indicou a existência de 1.686 (um mil seiscentos e oitenta e seis) processos conclusos há mais de 100 (cem) dias.

Diante dessa situação, estruturou-se, inicialmente, o gabinete em 05 (cinco) setores, a saber: a) Juizados Especiais Cíveis e Criminais; b) Fazenda Pública e Juizados Fazendários; c) Criminal; d) Cível e e) Família. A partir desses setores, os processos foram localizados, mediante a utilização do sistema cartesiano – cada estante foi dividida entre colunas e linhas, a fim de que cada localização tivesse uma letra e um número correspondente, com o objetivo de facilitar a localização processual – e por fases: se estavam pendentes de sentença no processo de conhecimento ou não. Com essa divisão, foi possível organizar o Gabinete, tomando-se por base cada um desses setores, em feitos pendentes de despacho, seja inicial ou não, de decisão e de sentença. Houve, ainda, a identificação, por meio de etiquetas coloridas, dos processos da Meta 02 (etiqueta laranja); Meta 04 (etiqueta amarela) e Meta 06 (etiqueta verde), com o fito de identificar mais facilmente os feitos das metas.

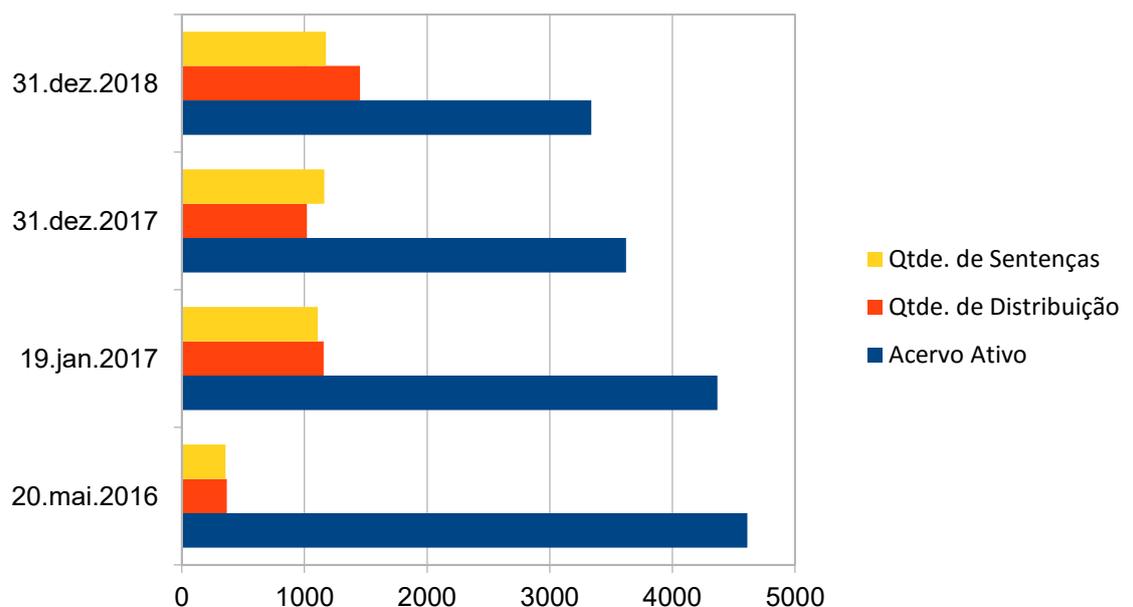
Então, o planejamento estratégico desenvolvido para o ano de 2017 foi direcionado, sobretudo, para a otimização da rotina cartorária, diminuição do acervo ativo, do número de processos conclusos há mais de 100 (dias) e da taxa de julgamento, mediante o enfoque nos processos das metas 02, 04 e 06 do CNJ.

Com essa nova organização, atrelada ao programa denominado de “72 horas”, no qual o processo que estiver concluído, seja de baixa, seja de média complexidade, a ele deve ser dada uma movimentação processual no prazo máximo de 03 (três) dias, a contar da data da conclusão, e de pautas duplas, em que tanto a Assessoria quanto o Gabinete são responsáveis pela realização de audiências, foi possível diminuir significativamente os números abaixo retratados:

Março temporal/Índice medido	Mai.2016	Jan.2017	Dez.2017	Dez.2018
Acervo ativo	4.610	4.366	3.627	3.339

	(Taxa de Baixa: 92,74%)		(Taxa de Baixa: 61,46%)	(Taxa de Baixa: 70,75%)
Qtde. de feitos em tramitação (pendentes de sentença)	Não foram retirados esses dados. (Taxa de julgamento: 82,05%)	2.982	2.520 (Taxa de julgamento: 63,53%)	1.917 (Taxa de julgamento: 61,91%)
Qtde. de conclusos há mais de 100 (cem) dias	1.491	1.686	595	341 processos
Qtde. de sentenças prolatadas	355 (até abr.2016)	1.108 (durante o ano de 2016), sendo 229 durante a Correição Extraordinária	1.177 (Sistema Promeritus)	1.200 (Sistema Promeritus)
Qtde. de audiências realizadas	260 (até abr.2016)	1.166 (durante o ano de 2016)	1.152, sendo 15 (quinze) sessões do Tribunal do Júri	994 audiências , sendo 08 (oito) sessões do Júri

Para o ano de 2018, devido às melhorias nos índices apontados, mesmo diante da maior distribuição de processos novos na comarca de Bequimão – consoante o Sistema Jurisconsult, no ano de 2017 foram 1.021 processos distribuídos e, em 2018, 1.453 processos distribuídos –, sobretudo no diagnóstico judicial realizado no ano de 2016, conforme gráfico abaixo, sedimentou-se a padronização total dos expedientes de Secretaria, por meio da criação de um documento único para cada tipo de expediente o qual foi compartilhado por todos os servidores atuantes na comarca de Bequimão, ocorreu a organização parcial do arquivo, bem como a localização física de todos os processos como forma de encontrar, porventura, processos que estavam em carga há muito tempo e providências necessárias foram adotadas para que os feitos retornassem à unidade jurisdicional.



Ocorreu, ainda, um enfoque concentrado em solucionar o mérito dos processos, cuja parte requerida fosse a Fazenda Pública – um dos maiores litigantes da unidade

jurisdicional –, já que os autores desses feitos eram os que mais se destinavam ao atendimento da Secretaria Judicial, a fim de obterem informações sobre o andamento processual. Além disso, em fomento aos diálogos institucionais, uma vez que a cidade de Bequimão já contava com uma conta judicial para o pagamento das requisições de pequeno valor (RPV), a cidade de Peri Mirim, igualmente, passou a destinar uma parte do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) para o pagamento das condenações judiciais, o que tem contribuído efetivamente para o cumprimento das sentenças em desfavor do Poder Público.

O cumprimento das metas instituídas pelo CNJ gradativamente tem apresentado um grau de realização maior a cada ano, desde a identificação, por meio de etiquetas, dos feitos e de um cumprimento mais célere dos comandos judiciais pela Secretaria Judicial. Então, segundo quadro abaixo, os gargalos da comarca de Bequimão tem se concentrado na meta 02, devido à grande quantidade de processos sem julgamento até o ano de 2013 – no início do ano de 2018, eram 898 processos pendentes de julgamento –, da meta 04 – no início do ano de 2018, eram 21 processos pendentes de julgamento –, que se relaciona às improbidades administrativas, em que, muitas vezes, há dificuldade para a notificação/citação pessoal do requerido por não mais residir na comarca e, na meta 06 – no início do ano de 2018, existiam 41 processos pendentes de julgamento –, a qual está relacionada ao cumprimento de ações civis públicas acerca das mais variadas temáticas referentes à concretização de políticas públicas, como as atinentes aos resíduos sólidos, criação de búfalos em áreas de preservação ambiental, construção de Delegacia de Polícia e outros, por isso o fomento dos diálogos institucionais.

Metas	Ano de 2016 (Grau de cumprimento)	Ano de 2017 (Grau de cumprimento)	Ano de 2018 (Grau de cumprimento)
Meta 01 (100%)	128%	166%	121%
Meta 02 (80%)	27%	35%	49%
Meta 04 (70%)	10%	27%	38%
Meta 06 (60%)	6%	62%	24%
Meta 07 (10%)	14%	40%	32%

Para arrematar, a adoção de um planejamento estratégico para a comarca de Bequimão se apresentou como uma ferramenta de gestão eficiente, a fim de ocorrer uma melhora constante nos índices de julgamento pelo Poder Judiciário e concretizar a celeridade processual, conforme preconizado pelo atual discurso constitucional pátrio.

Considerações Finais

Diante da necessidade de implementar elementos de gestão no âmbito das unidades jurisdicionais, torna-se imprescindível a elaboração de um planejamento estratégico anual para cada comarca, uma vez que, embora exista o planejamento estratégico do Tribunal de Justiça, a realidade de cada unidade demanda um acompanhamento pormenorizada dos

pontos fracos e fortes para aprimoramento da gestão processual, bem como das soluções para cada problema apresentado.

Dessa forma, a implementação de uma gestão compartilhada e o conhecimento detalhado dos processos da vara fazem com que seja possível, para o ano, traçar melhores estratégias quanto à padronização de rotina e racionalização da demanda.

Então, o presente trabalho teve por objetivo demonstrar que uma ação planejada da realidade de cada unidade jurisdicional é de importante para que a função jurisdicional seja aprimorada, ao instituir padronização de rotina, a ideia de responsabilidade na gestão da unidade entre magistrados e servidores e alcançar a concretização do direito fundamental à razoável duração do processo.

Para arrematar, sugere-se que seja formada uma equipe de juízes e servidores que irão em cada comarca, a fim de auxiliar a elaboração do planejamento estratégico anual e, por meio da gestão compartilhada, traçar objetivos específicos para cada unidade e as estratégias para alcançá-los, com o intuito de contribuir com a melhoria da prestação jurisdicional.

Referências

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; DE SOUZA, Daniel Luiz e LAPA, Leonard Renne Guimarães. **Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

BOECHENEK, Antônio *et al.* **Manual luso-brasileiro de gestão judicial**. São Paulo: Almedina, 2018.

CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris Editor, 2002.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido e PEDROSA, Luís Antônio Capanema. **Manual de administração judicial: enfoque conceitual**. Vol. 01. Santa Catarina: Tribo da Ilha, 2017.

SADEK, Maria Tereza (Org). O sistema de justiça. Rio de Janeiro: Centro de Ciências Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/O_sistema_de_justi%C3%A7a.html?id=BN7OAwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true. Acesso em: 22.jan.2019.

ⁱ Segundo o Provimento nº 43/2018, as demais comarcas que compõem o polo de Pinheiro, além de Bequimão, são: Alcântara, Bacuri, Cândido Mendes, Carutapera, Cedral, Cururupu, Governador Nunes Freire, Guimarães, Maracaçumé, Mirinzal, Pinheiro, Santa Helena, São Bento, São João Batista, São Vicente Férrer e Turiaçu.

-
- ii Informação disponível em: <http://www.tjma.jus.br/cgj/unidade/sessao/26/publicacao/10815>. Acesso em 17.mar.2019.
- iii Informação disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/bequimao/panorama>. Acesso em: 07.jan.2019.
- iv Informação disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/peri-mirim/panorama>. Acesso em: 07.jan.2019.
- v Informação disponível em: <http://www.tse.jus.br/eleitor/estatisticas-de-eleitorado/consulta-quantitativo>. Acesso em: 15.jan.2019.
- vi Dados retirados do sítio eletrônico <http://www.previdencia.gov.br/2018/03/estatisticas-previdencia-atualizados-municipais-com-informacoes-ineditas/>. Acesso em 16.jan.2019.
- vii Para Mauro Cappelletti e Bryan Garth (2002, p. 31), existem três ondas da justiça: a primeira atinente à necessidade de uma assistência judiciário para os pobres; a segunda referente às reformas tendentes a proporcionar representação jurídica para os interesses difusos e a terceira, a qual congrega a junção das outras duas, relaciona-se a uma tentativa de atacar as barreiras ao acesso de modo mais articulado e compreensivo.
- viii Informação disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/pesquisa/37/30255?tipo=ranking>. Acesso em: 19.jan.2019.
- ix Informação disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/bequimao/panorama>. Acesso em: 19.jan.2019.
- x Informação disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/bequimao/panorama>. Acesso em: 19.jan.2019.
- xi Por meio da resolução nº 392, de 30 de agosto de 2017, houve a denominação do Fórum da comarca de Bequimão.
- xii O Provimento nº 22/2018, da Corregedoria Geral da Justiça, dispõe sobre os atos ordinatórios que devem ser adotados no âmbito da Secretaria Judicial.